

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-72>

УДК 339.138

# МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ТОВАРІВ ПОВСЯКДЕННОГО ПОПИТУ

## MARKETING STRATEGIES OF INTERNATIONAL COMPANIES ON THE UKRAINIAN MARKET OF FAST MOVING CONSUMER GOODS

**Шлапак Алла Василівна**

доктор економічних наук, доцент,  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8697-7039>

**Іващенко Оксана Андріївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8490-778X>

**Никонюк Катерина Олегівна**

викладач,  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2271-1538>

**Shlapak Alla, Ivashchenko Oksana, Nykoniuk Kateryna**  
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

У статті розкрито сутність поняття «маркетингова стратегія». Досліджено маркетингові стратегії міжнародних компаній на українському ринку товарів повсякденного попиту. Охарактеризовано ризики, на які наражаються суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, розглянуто різновиди маркетингових ризиків. Досліджено переваги та завдання маркетингу товарів повсякденного попиту, зроблено висновок про різноманітність маркетингових стратегій міжнародних компаній на ринку FMCG. Виявлено, що початок повномасштабної війни в Україні спричинив значні зміни як на ринку FMCG, так і в маркетингових стратегіях міжнародних гравців на цьому ринку. Досліджено стратегії реагування на ризики, реалізовані міжнародними компаніями на початку повномасштабної війни. Зроблено висновок про актуальність застосування ризик-орієнтованого підходу у стратегічному маркетинговому плануванні.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, міжнародні компанії, ринок товарів повсякденного попиту, маркетингові ризики, стратегії реагування на ризики.

The article is devoted to the analysis of marketing strategies of international companies on the Ukrainian market of fast moving consumer goods and their modification in the conditions of war. The article reveals the essence of the concept of "marketing strategy". It is emphasized that the development of an international marketing strategy is a complex and responsible process. The factors affecting the choice of marketing strategy are characterized, the task of analyzing the market situation is considered. The main risks to which subjects of foreign economic activity are exposed are given, and the types of marketing risks are defined. It was found that the category of goods of daily demand includes food products, household chemicals, hygiene products, stationery, cosmetics and hygiene products. The advantages and tasks of marketing of fast moving consumer goods were studied, a conclusion was drawn about the diversity of marketing strategies of international companies in the FMCG market. It was found that the beginning of a full-scale war in Ukraine caused significant changes both in the FMCG market and in the marketing strategies of international players in this market. The article identifies the main trends in the FMCG market during the war, in particular, the destruction of shops and warehouses in the areas of hostilities, the loss of control over facilities in the occupied territories; the reduction in the number of buyers of FMCG due to the population departure abroad or to the western regions of Ukraine; the decrease in the purchasing power of consumers; the instability of logistics in the country; the outflow of personnel due to mobilization, evacuation abroad, migration to the western regions of

the country; the inaccessibility of suppliers who are in the area of hostilities or in the occupied regions; the shortened market capacity. It was established that international companies in this market faced a number of marketing risks, such as the risk of products not being in demand, the risk of the impact of globalisation of economic processes, the risk of a lack of reliable information, and the risk of inefficiency in the organization of the sales system. Risk response strategies used by international companies at the beginning of a full-scale war were studied. A conclusion was made about the relevance of applying a risk-oriented approach in strategic marketing planning. It is noted that the future trends in the FMCG market will be the growth of demand, the development of digital technologies, the increase of investments in new production and the implementation of growth marketing strategies by companies.

**Key words:** marketing strategy, international companies, market of fast moving consumer goods, marketing risks, risk response strategies.

**Постановка проблеми.** Вплив війни на розвиток українських ринків актуалізував зміни маркетингових стратегій міжнародних компаній. Якщо до початку повномасштабного вторгнення вони найчастіше застосували наступальні маркетингові стратегії, то під час війни, під впливом низки ризиків, важливішим стало утримання позицій на вже освоєних ринках. Для цього міжнародні компанії реалізують нестандартні маркетингові стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків.

Особливий інтерес представляє дослідження зазначених змін та тенденцій на українському ринку товарів повсякденного попиту, для якого характерні такі особливості, як висока оборотність товарів, легка їх заміність, високий попит, висока чутливість покупців до зміни цін, значна роль брендування товарів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню маркетингових стратегій компаній присвячені роботи багатьох вітчизняних вчених. Н. Р. Струк та О. Р. Капраль [1] трактують сутність поняття «маркетингова стратегія», визначають основні цілі реалізації маркетингової стратегії підприємством. О. В. Лошенко, Л. В. Галан та І. М. Посохов [2] розглядають сучасні стратегії у міжнародному маркетингу та особливості процесу їх розробки. Л. М. Пронько та К. С. Токар [3] обґрунтовують важливість формування та реалізації маркетингових стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Д. Л. Кобець [4] розглядає зміни іноземних маркетингових стратегій, спричинені повномасштабною війною, на різних ринках. Низка наукових публікацій присвячена дослідженню механізму управління ризиками. Зокрема, Т. В. Цвігун [5] аналізує основні елементи цього механізму, а К. С. Фень, І. І. Гавриш та Е. Ю. Ібрагімов [6] окреслюють проблематику розвитку ризик-маркетингу.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз маркетингових стратегій міжнародних компаній на українському ринку товарів повсякденного попиту та їх модифікації в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетингову стратегію зазвичай трактують як стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який забезпечує приведення можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів у відповідність до мінливої ситуації на ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг [1]; як раціональну логічну структуру, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання [2, с. 126]; як довгостроковий, перспективний підхід і загальний план гри будь-якого підприємства чи будь-якого бізнесу з основною метою досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом розуміння потреб і побажань клієнтів [3].

Маркетингова стратегія компанії розробляється та реалізується відповідно до корпоративної (загальної) стратегії. Корпоративна стратегія формує довгострокові цілі розвитку, а маркетингова – закладає фундамент для залучення клієнтів до своєї продукції.

Особливо складним та відповідальним процесом є розроблення стратегії міжнародного маркетингу. Адже виходу компанії на міжнародний ринок завжди передують детальний аналіз ринкової кон'юнктури з метою всебічного врахування впливу різноманітних факторів на її діяльність. На вибір маркетингової стратегії впливають як внутрішні резерви компанії (її внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси та компетенції), так і стан довкілля (особливості попиту, конкуренції, інституційні чинники тощо) [4].

Дослідження стану ринку товарів є абсолютно важливим у будь-який період та в будь-яких економічних умовах. Аналіз кон'юнктури ринку виконує низку завдань, до яких слід віднести оцінку стану ринку, його пропорцій та місткості, дослідження особливостей регіональних сегментів ринку, аналіз сезонності та циклічності розвитку ринку, дослідження інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації, оцінку ринкових ризиків.

Функціонування компанії на міжнародному ринку перебуває під впливом різноманітних ризиків, серед яких основними є: економічні (фінансові, валютні) – пов'язані з витратами на розробку та просування продукції, а також із змінами валютних курсів; ринкові – виникають при зміні тенденцій розвитку ринку; культурні – їх підґрунтям є відмінності у менталітеті фірми-продавця та споживачів; соціальні – виникають внаслідок зміни смаків та цінностей споживачів; політичні – є результатом змін у зовнішньоекономічній політиці держав; маркетингові – пов'язані із невдалим вибором ринку, невірним визначенням цільової аудиторії, недоліками у просуванні продукції чи послуг на ринку, неефективним брендом.

У складі маркетингових ризиків дослідники виділяють такі різновиди: ризик незатребуваності продукції; ризик впливу глобалізаційних економічних процесів; ризик відсутності достовірної інформації; ризик неефективності цінової політики підприємства; ризик невідповідності якості товару вимогам споживачів; ризик неефективності організації системи збуту на підприємстві [6, с. 73].

Розглянемо особливості маркетингових стратегій міжнародних компаній на українському ринку товарів повсякденного попиту. У маркетингу ці товари отримали назву FMCG (fast moving consumer goods) або товари широкого вжитку. До цієї категорії товарів відносяться: продукти харчування: хліб, напої, заморожені напівфабрикати, свіжі фрукти та овочі, інші категорії готових та напівготових страв; ліки, що продаються без рецептів та нелікарські препарати: трави, косметичні та гігієнічні засоби; побутова хімія; засоби гігієни; канцелярські товари [7].

Експерти зазначають про такі переваги маркетингу товарів повсякденного попиту: невисока вартість просування; можливість постійно збільшувати оборот товарів; ключова увага на розміщенні товарів на полицях [7]. Основне завдання маркетингу на ринку FMCG – зробити товари найбільш привабливими та сформувані у покупців потребу у купівлі. Зарубіжні гравці на цьому ринку для досягнення своїх цілей використовують різні маркетингові стратегії.

Наприклад, компанія Danone відома своєю екологічною стратегією, яка включає такі напрями: збереження та відновлення ресурсів планети; скорочення впливу на довкілля, скорочення та переробка відходів, сталий розвиток сільського господарства, розвиток екологічно-свідомої культури та поведінки [8].

Драйвером бренду Danone є здоровий спосіб життя. За концепцією відповідального маркетингу компанія пропонує на ринку широкий асортимент харчових продуктів та налаштовує споживачів до здорового способу життя.

Початок повномасштабної війни викликав значні зміни як на ринку FMCG, так і в маркетингових стратегіях міжнародних гравців на цьому ринку. Характерними тенденціями українського ринку товарів повсякденного попиту стали наступні:

- закриття або руйнування магазинів та складів у районах бойових дій, втрата контролю над об'єктами на окупованих територіях;
- зменшення кількості покупців товарів повсякденного попиту внаслідок виїзду населення за кордон або в західні регіони України;
- зменшення купівельної спроможності споживачів;
- нестабільність функціонування логістики в країні;
- відтік персоналу через мобілізацію, евакуацію за кордон, міграцію у західні регіони країни;
- недоступність тих постачальників, які опинилися на території бойових дій або в окупованих регіонах;
- скорочення ємності ринку. За висновками експертів, загальні обсяги виробництва та дистрибуції товарів повсякденного попиту в Україні скоротилися від 5% до 45% залежно від категорії [9].

Отже, на початку повномасштабної війни міжнародні компанії на ринку FMCG зіткнулися з низкою маркетингових ризиків, зокрема:

- ризиком незатребуваності продукції (внаслідок зменшення кількості покупців та зниження їх купівельної спроможності);
- ризиком відсутності достовірної інформації в умовах війни;
- ризиком неефективності організації системи збуту (внаслідок нестабільності функціонування логістики).

Для багатьох з них актуальними стали питання реалізації нестандартних маркетингових стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків.

Звернемось до теоретичних засад застосування ризик-орієнтованого підходу. Класичний механізм управління ризиками передбачає здійснення таких кроків: виявлення (ідентифікація) ризиків, якісний аналіз ризиків, їх кількісна оцінка, вибір та реалізація методів управління ризиками, моніторинг ризиків (контроль процесу управління ризиками) [4, с. 11].

Після ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків відбувається процес планування реакції на ризик або процес вибору стратегій реагування на ризики. Кожна компанія формує власну ризик-орієнтовану стратегію, при цьому для кожного ризику вибирається стратегія або комбінація стратегій, які є найбільш ефективними. Після цього розробляються конкретні заходи з реалізації обраної стратегії. Звичайно, заплановані операції з реагування на ризики повинні відповідати серйозності ризику, бути економічно ефективними у вирішенні проблеми та своєчасними.

Наукою та практикою розроблено такі стратегії реагування на ризики:

- ухилення від ризику (risk avoidance) – зміна діючої маркетингової стратегії з метою повного виключення загрози. Найбільш радикальною стратегією ухилення є повне припинення діяльності;

- передача ризику (risk transference) – відбувається шляхом страхування ризику;

- зниження ризику (risk mitigation) – передбачає зменшення ймовірності або впливу негативної ризикованої події до прийнятних меж;

- прийняття ризику (risk acceptance) – означає, що компанія вирішила не змінювати свою стратегію можливо і через те, що не здатна розробити план реагування на ризик.

З початком війни декілька великих міжнародних корпорацій прийняли стратегію ухилення від ризику, заклавши свої виробництва.

Зокрема, в момент окупації Херсона було закрито завод Danone. Закриття виробництв, тривала відсутність їх на ринку суттєво впливає на розмір частки компанії, отже цей фактор стане мотивацією до відновлення роботи міжнародних компаній в Україні.

Перспективними трендами на ринку FMCG експерти називають зростання попиту, розвиток цифрових технологій, збільшення обсягів інвестицій у нові виробництва та реалізацію компаніями маркетингових стратегій росту.

**Висновки.** Таким чином, на підставі проведених досліджень можна зробити висновок, що процес формування та реалізація маркетингової стратегії на міжнародному ринку характеризується певною складністю, враховуючи вплив різноманітних ризиків на діяльність суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Проведений аналіз ринку товарів повсякденного попиту в умовах війни засвідчив про наявність таких тенденцій, як закриття та руйнування виробництв, зменшення купівельної спроможності споживачів, нестабільність функціонування логістики. Міжнародні компанії на ринку FMCG зіткнулися з низкою маркетингових ризиків і для багатьох з них актуальними стали питання реалізації нестандартних маркетингових стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків. Проведене дослідження засвідчило про актуальність застосування ризик-орієнтованого підходу у стратегічному маркетинговому плануванні.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848> (дата звернення: 15.03.2024).

2. Лошенко О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 123–131.

3. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf) (дата звернення: 15.03.2024).

4. Кобець Д. Л., Слободян Н. Я., Дербеньова Я. В., Зеліч В. В. Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). *Академічні візії*. 2023. Випуск 15. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/108/100> (дата звернення: 15.03.2024).

5. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23(2). С. 9–13.

6. Фень К. С., Гавриш І. І., Ібрагімов Е. Ю. Результативність управління ризиками у маркетингу підприємницької діяльності. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 5(90). С. 72–76.

7. Голубова О. FMCG. URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/ecommerce/fmcs> (дата звернення: 15.03.2024).

8. «Данон» в Україні: стратегія, системність, сталість – формула трьох «С» на користь здорового доквілля». URL: <https://ecolog-ua.com/articles/danon-v-ukrayini-strategiya-systemnist-stalist-formula-troh-s-na-koryst-zdorovogo-dovkillya> (дата звернення: 15.03.2024).



9. Дослідження українського ринку FMCG. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga/> (дата звернення: 15.03.2024).

## REFERENCES:

1. Struk N. R., Kapral O. R. (2023). Marketynhova stratehiia pidpriemstva: sut i protses vyboru [Marketing strategy of the enterprise: the essence and process of selection]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 55. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848> [in Ukrainian].
2. Losheniuk O. V., Halan L. V., Posokhov I. M. (2022). Suchasni stratehii v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the «KROK» University*, vol. 2(66), pp. 123–131 [in Ukrainian].
3. Pronko L. M., Tokar K. S. (2022). Marketynhova stratehiia u formuvanni konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Marketing strategy in shaping the competitiveness of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 4. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf) [in Ukrainian].
4. Kobets D. L., Slobodian N. Ya., Derbenova Ya. V., Zelich V. V. (2023). Teoretyko-metodolohichni zasady rozrobky marketynhovoї stratehii pidpriemstva (ukrainskyi dosvid) [Theoretical and methodological principles of development of the marketing strategy of the enterprise (Ukrainian experience)]. *Akademichni vizii – Academic visions*, vol. 15. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/108/100> [in Ukrainian].
5. Tsvihun T. V. (2017). Mekhanizm upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Risk management mechanism in the enterprise management system]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. Series: Economics and management, vol. 23(2), pp. 9–13 [in Ukrainian].
6. Fen K. S., Havrysh I. I., Ibrahimov E. Yu. (2021). Rezultatyvnist upravlinnia ryzykamy u marketynhu pidpriemnytskoi diialnosti [Effectiveness of risk management in business marketing]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova – Bulletin of I. I. Mechnikov ONU*, vol. 5(90), pp. 72–76 [in Ukrainian].
7. Holubova O. (2022). FMCG. Available at: <https://apix-drive.com/ua/blog/ecommerce/fmcg> [in Ukrainian].
8. «Danon» v Ukraini: stratehiia, systemnist, stalist – formula trokh «S» na koryst zdorovoho dovkillia» [“Danone” in Ukraine: strategy, systematicity, sustainability – the formula of three “Cs” for the benefit of a healthy environment”]. Available at: <https://ecolog-ua.com/articles/danon-v-ukrayini-strategiya-systemnist-stalist-formula-troh-s-na-koryst-zdorovogo-dovkillya> [in Ukrainian].
9. Doslidzhennia ukrainskoho rynku FMCG [Study of the Ukrainian FMCG market]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga/> [in Ukrainian].